

Решение проблем в формате А3

Лучшая практика Toyota

SixSigmaOnline.ru 2014

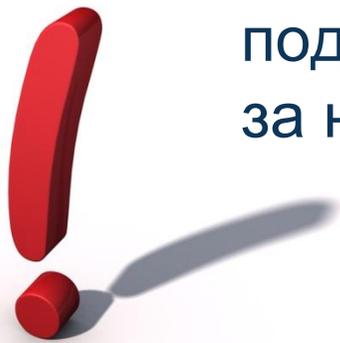
Содержание

В данной презентации мы рассмотрим:

-  1 Что такое А3 и зачем этот формат?
-  2 Как выглядит А3?
-  3 Структура формата А3
-  4 Как использовать А3?

Что такое А3?

- А3 – это не только стандарт размера бумаги.
- А3 – это метод решения, основанный на цикле PDCA.
- А3 – это формат рассмотрения предложений, решения задач и проблем, отчета о работе проектной команды.



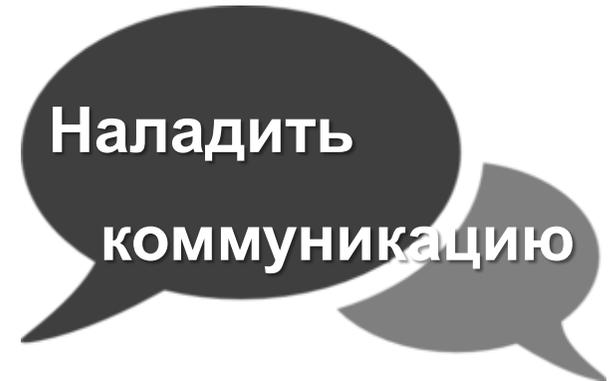
Важен не столько формат, сколько процесс подхода к решению задачи, который кроется за ним

Зачем А3?



Визуализировать
проблему

А3 помогает



**Наладить
коммуникацию**

- А3 – анализ и стратегия решения задачи на одном листе бумаги.
- А3 - структурированный и визуальный путь решения проблемы.
- А3 – это рассказ в стандартизированном виде, который понятен каждому

A3 позволяет

1. Структурировать диалог для эффективной работы всей команды и решения поставленной задачи
2. Привлечь к рассмотрению и решению проблемы всех участников процесса
3. Достичь одинакового понимания и согласия всей команды
4. И самое главное – структурировать анализ и ход решения задачи или проблемы



Как выглядит АЗ?

АЗ – это лишь структура

в каждой организации может быть свой шаблон, внешне отличный от других, обладающий, тем не менее, определенной последовательностью шагов

Примеры форматов АЗ вы можете найти в Базе знаний сайта SixSigmaOnline.ru или в пакете

[101 инструмент вашего проекта шести сигм](#)

Далее мы рассмотрим один из возможных вариантов формата АЗ

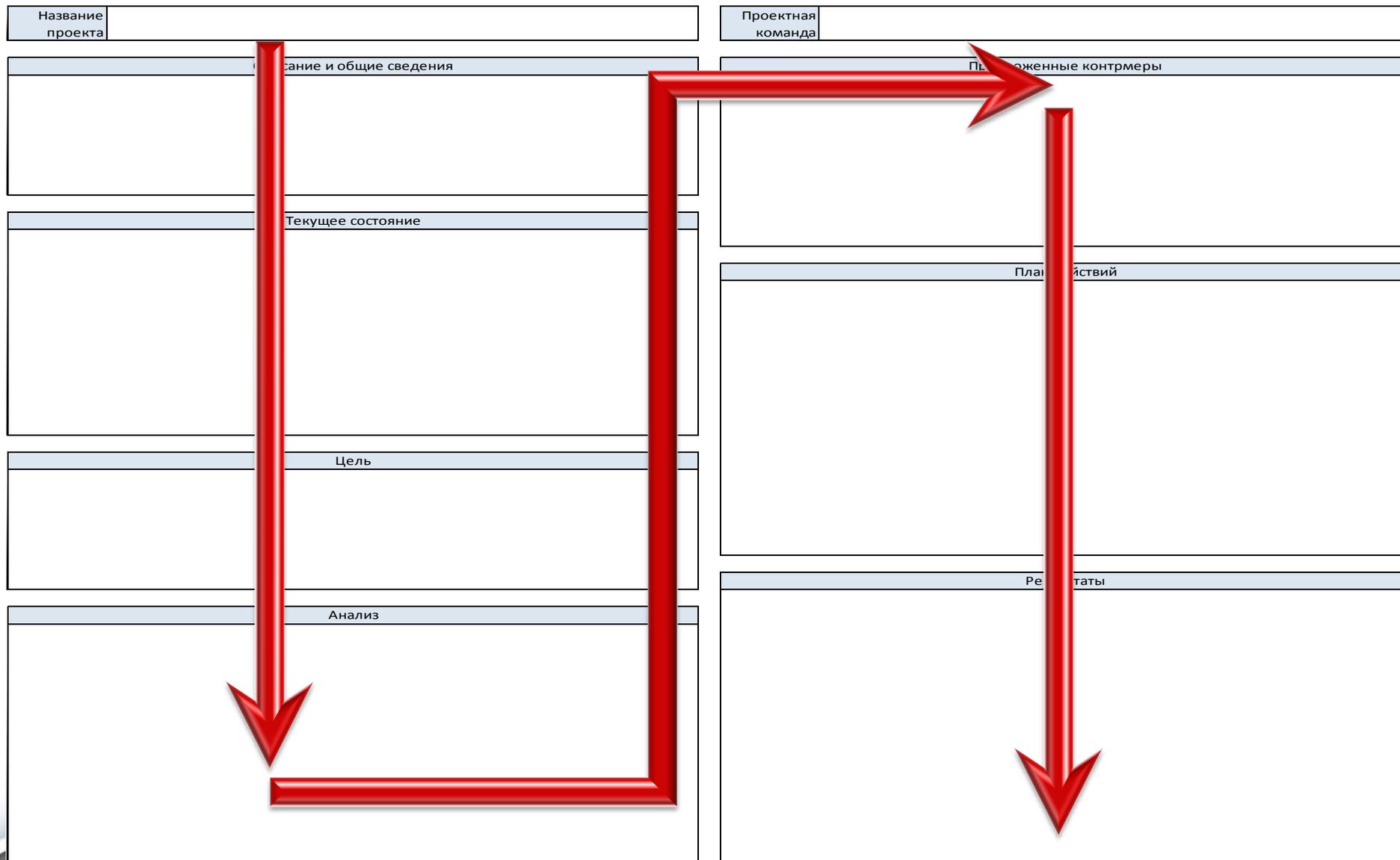


Как выглядит А3?

Название проекта
Описание и общие сведения
Текущее состояние
Цель
Анализ

Проектная команда
Предложенные контрмеры
План действий
Результаты

Как читают А3?



Структура А3?

Рассмотрим структуру формуляра А3, разделив его на функциональные блоки:

- А. Описание проблемы или задачи.
- В. Описание требуемого результата и анализ причин несоответствия.
- С. Контрдействия и план достижения поставленных целей, а также ответственные за выполнение согласованных мероприятий.
- Д. Результаты и рекомендации.

Структура А3?

Название проекта
Описание и общие сведения
Текущее состояние



Цель

Анализ

Проектная команда

Предложенные контрмеры

План действий

Результаты

Структура А3?

Блок А содержит 3 ячейки:

- Название проекта: любая проблема, задача или проект должны быть признаны и иметь свое название, понятное и доступное для всех.
- Описание и общие сведения: для того, чтобы показать необходимость тех или иных действий, следует обосновать их – описать проблему и ее влияние, объяснить цели проекта или потребность решения задачи.
- Текущее состояние: состояние показателей, объективно отражающих проблему, кейс проекта и прочие доступные данные.

Структура А3?

Название проекта

Описание и общие сведения

Текущее состояние

Цель

В

Проектная команда

Предложенные контрмеры

План действий

Результаты

Структура А3?

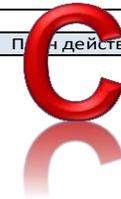
Блок В содержит 2 ячейки:

- Цель – это видение итога, желанное состояние, удовлетворяющее всем требованиям. Необходимо сформулировать максимально четкую и понятную цель. Для этого используйте SMART-критерий. Например, сократить показатель аварийности процесса с 5% до 2% в феврале 2014 года.
- Анализ: проблема или задача так или иначе должна быть подвергнута анализу. Метод анализа напрямую зависит от поставленной цели. Формат А3 не лимитирует команду в выборе метода анализа, однако чаще всего используют диаграмму Ишикавы или 5Почему?

Структура А3?

Название проекта
Описание и общие сведения
Текущее состояние
Цель
Анализ

Проектная команда
Предложенные контрмеры
План действий
Результаты



Структура А3?

Блок С содержит 3 ячейки:

- Проектная команда: перечень ключевых участников проекта.
- Предложенные контрмеры: зачастую часть мер можно внедрить немедленно, что даст первые результаты и настроит всех сотрудников на рабочий лад. Это могут быть как “низко-висящие фрукты” так и “тушение пожаров”.
- План действий – центральная часть А3, содержащая стратегию достижения поставленной цели, перечень ответственных и даты выполнения мероприятий или внедрения тех или иных решений.

Структура А3?

Название проекта
Описание и общие сведения
Текущее состояние
Цель
Анализ

Проектная команда
Предложенные контрмеры
План действий
Результаты

D

Структура A3?

Блок D состоит из одной ячейки – результаты

- Решение любой задачи или проблемы предполагает некий результат: изменение ключевых показателей процесса (KPI) и, связанные с этим, финансовые выгоды для организации.
- Кроме результатов, ячейка может содержать практические указания, готовые решения, перечень полученных уроков, а также дополнительные сведения, представляющие как практический, так и теоретический интерес для проектной команд и пользователей процесса.

Резюме

Название проекта **О чем речь?**

Описание и общие сведения

Почему об этом зашла речь?

Текущее состояние

Каково текущее состояние?

Цель

Что конкретно требуется?

Анализ

В чем причина?

Проектная команда

Команда

Предложенные контрмеры

**Предложения?
Что можно сделать сразу?**

План действий

**Какие мероприятия необходимо провести?
Как отследить успешность выполненных работ?**

Результаты

**Результаты
Что еще можно улучшить?**

Основа А3 – цикл PDCA

Чего ни в коем случае нельзя допускать?

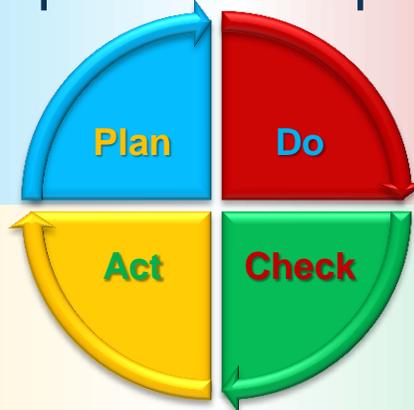
➤ Поверхностного решения проблем.

Вам знакомы ситуации, когда:

- Люди делают догадку о проблеме до того, как увидят ее собственными глазами?
- Решение принимается без предварительного анализа причин – наугад?
- Эффективность проведенных мероприятий не подвергается проверке?

Основа А3 – цикл PDCA

Поверхностное решение проблем: цикл P-D



Системный подход к решению проблем: цикл PDCA

- А3 обязывает следовать установленному подходу к решению любых задач.
- А3 помогает избавиться от постоянных “тушений пожаров”, обеспечивая выполнение полного цикла управления PDCA.

Формат А3

Применяйте А3 для построения логической цепи и фиксации согласованных действий при решении практической задачи в команде.

Оцените преимущества такого подхода для Вашей организации. Помог ли Вам структурированный подход:

- ✓ задавать правильные вопросы и находить нужные ответы?
- ✓ эффективно управлять командой?
- ✓ достигать общего согласия?
- ✓ решать актуальные проблемы?

Обязательно посетите

SixSigmaOnline.ru